

少年團體における指導者論序説

花 田 順 信

は し が き

兒童が兩親の豊かな愛情を受けて心身ともに健全に育成されるためには、兒童の生活の場である家庭における養育のあり方および人間關係の場である地域における遊び場の確保、連帶意識の健全化等を圖る必要がある。最近の兒童をとりまく社會環境は、都市への産業と人口の急速な集中等による公害問題、住宅問題、交通戦争と呼ばれる交通事故問題、また、戦後における家族制度の變容、主婦の勞働分野への進出等によつて、家庭生活においても種々複雑な問題をうみだしている。兒童の健全育成は兒童福祉における積極的な分野であり、今後ますますその重要性について認識されなければならない。^①

このような社會情勢のなかにあつて兒童の社會性を培い、兒童を健全に育成する團體活動の果す役割は、ますます重要となるであらう。

わが國の少年團體は、現在活躍している少年團體としては、ボーイ・スカウト、ガール・スカウト、青少年赤十字、海洋少年團、スポーツ少年團、交通少年團等多くの團體があるが、それぞれ團體の設立目的のもとに結成され、

獨自の集團目標と活動方法をもつて少年の指導訓練を行なつており、健全育成上に占めるその役割は高く評價されなければならないが、しかし、網羅的な團體であるということにおいて、地域子ども會は獨自の地位を占めるものである。

地域子ども會の數は年々増加の一途をたどつており、昭和四四年四月で約一五萬四千の組織があり、約七三〇萬人の兒童が參加している。しかし、この地域子ども會についても種々困難な問題が多い。即ち、地域住民に子ども會に對する理解を深めるにはどうするか、子どもの遊び場や集會場をどう確保するか、子ども會運営費はどうするか、子ども會の指導者をどう發見し、どう養成して行くか、等々これらの問題點の内、特に最近は地域子ども會の指導者をどのように養成したらよいかの問題が最も強く要望されて來た。

社會教育審議會の「少年團體の育成指導方策について」の『建議』の中で、「少年團體活動の成果をあげるためには、團體における明確な指導目標のもとに組織・運営を適正にし、あわせて指導者の資質の向上、團體活動を行なう場の充實整備をはかることが必要である。」と指摘している。^④

—(傍點筆者)

昭和四十四年、第六回六大市子ども會指導者協議會での協議々題が^⑤

○ 指導者の種類と役割

○ 指導者の養成と確保

○ 指導助言のあり方

であり、少年團體の指導者の資質・役割等について、文献を参照して望ましい指導者とは何かにについて考察してみよう。

一、望ましい指導者とは

前にのべた社會教育審議會の「建議」少年團體の育成方策についての中で、少年團體の必要性について、一つは、少年が仲間を求めており、いわゆる少年の集團活動への欲求をもっていること。二つは、そういう中で自己實現の欲求を満たしていくということ。三つにはそういう集團活動の中における活動——遊びを通して、知らず知らずのうちに連帶性など、社會の一員として必要な資質がつくられていくこと。こういった三つの點を指摘している。

少年團體の活動を通じて仲間を求めて集團活動をし、集團經驗を求めているということ、しかも、自發的に活動をする——裏からいえば、現實には非常に機會に乏しいけれども、それを與えて自發的な活動をし、その活動の中で連帶性を高めるものである。

地域子ども會は、その地域に住む全體の子どもに對して、その地域の大人達が協力し、これを理解し、援助するという意欲によつて支えられている子どもである。従つて地域全體の數多くの子ども達の指導をしなければならなし、地域の子ども達に對する理解者もまた數多く必要とする。それ故に地域子ども會のリーダーは、男女、老若、各年齡層、各職業層、等々數多くの指導者があることが望ましいものである。

鈴木道太氏は、子ども會に指導者の必要な理由として④

(1) 子どもの能力には限界がある。子どもだけ放つたらかしておけば、發展がとまつてしまふ。それで指導者がつねによい刺激を與えて助けてやる必要がある。

(2) 子どもと子どものあいだがまずくなつたり、どうしても仲間になれない子どもが出たりしている。また子ど

もでは解決のできない問題も出てくることもある。そういう場合はおとなの指導者が調整してやったり、解決してやったりしなければならない。

(3) 子ども會にはいろいろな後援團體が出て来る。地區PTA、町内會、母の會、あるいは兒童クラブのような技術指導者の集まり、そういう後援團體との關係は、子どもだけでは無理な場合も出てくる。そういうときに、指導者が連絡や調整をとってくれることが必要である。

又、子ども會の指導者といわれている人を次の三つに類別して説明している。

- (1) 行政指導者(行政的な面から子ども會を指導する) 縣廳・教育廳・教育事務所・福祉事務所・市町村役場、などの公務員で、行政をとおして子ども會の援助・指導をする人
- (2) 育成指導者(子ども會の育成組織を指導する人と、子ども會の育成を直接指導する人) 子ども會育成會、世話人會などの後援團體・PTA・社會福祉協議會・兒童委員・子ども會の補導委員
- (3) 技術指導者(直接に子ども會を指導する人) 高校生や青年・大學の兒童文化班など、兒童文化やゲーム・登山・水泳・ハイキングなど、子ども會のさまざまな技術を指導する人

社會教育審議會は「建議」の中で、指導者の種類と役割について次の様にのべている。^⑤

少年團體は、團體の性格等に應じて、次の機能をもつ指導者の適正な配慮をはかることが必要である。これら指導者は、個々の少年を理解し、少年が自發的、自主的な活動を行なうよう十分に留意しなければならない。

① 成人指導者

ア、總括的指導者

總括的指導者は、活動の單位團體に對し主として、總括的・監督的立場から、それぞれの指導者がその役割をはたし、團體活動が圓滑にすすむよう指導助言するとともに指導者間ならびに指導者と育成組織（育成者）との間の連絡調整・指導者の養成にあたるものである。

イ、集團指導者

集團指導者は、少年團體の構成員、年少指導者に對し、團體活動の具體的な展開について、世話役的な指導助言にあたるものである。

ウ、特技指導者

特技指導者は、歌唱、スポーツ、レクリエーションなど團體活動を實施するうえで必要な實技について指導にあたるものである。

② 年少指導者

年少指導者は年齢の面で構成員と成人指導者との中間に位置し、構成員に對する實際的指導助言にあたるものである。

なお、構成員の中から選出された役員が、指導者の補助的な役割をもつ場合もある。

永井三郎氏はグループワークの立場から指導者の種類を次の三種に分類している。^⑥

- (1) 専任、あるいは専門指導者（所屬團體から全給あるいは時間給の給與を受けている人々）
- 總務・主事・幹事・主任・教師・専門家等

(2) 選出された指導者(會員等によつて)會員等によつて會長・副會長・委員長・理事長・理事・評議員・會計・記録・その他の委員・グループ指導者・その他の役員

(3) 任命された指導者(會長、あるいはその他の機關によつて)

グループ相談役・同顧問・少年グループの成人指導者・キャンプ指導者・特技指導者等

以上のうち(1)は有給指導者であり、(2)と(3)とは普通は報酬を受けていない篤志指導者で、いわゆる有志者またはボランティアである。そしてさらに同氏は、指導者には次の二つの型が考えられると云つてゐる。

(1) 専制型

この型の指導者は自分の意志をグループに押しつけ、その強力な人格をもつて人々を感服させる。彼はグループが自分について來ることを命じる。彼は命令し、要求する。したがつて、彼がいなければ、グループは何の活動もなし得ないであらう。

(2) 協力型

この型の指導者は、グループの利益のために奉仕する。彼はグループの人々の間の相互作用や經驗を導いて、各人の發達を助け、また、社會的な行爲をする團體としてのグループをいつそう有力なものにするためにつくす。彼はグループに考えさせて指導する。彼は一步一步自分の存在が不要になるように努力する。

岩井泰治氏は、地域子ども會の望ましいリーダーとして、間接リーダーと、直接リーダーに大別にして次の様に言っている。^⑦

「間接リーダーとして特に大切なことは、地域社會にしつかりと結びついていることである。即ち、地域子ども

會を組織運営してゆく場合、又は地域の人々の理解と協力を得るためには、何んといつてもその地域を充分理解し、地域の人々に信頼のある方でなければならぬ。

直接リーダーとして特に大切なことは、年齢の若い、所謂ジュニアリーダーであることが大切である。即ち、子ども達に對して常に兄さん、姉さんの立場で子ども達の仲間に入り込み、子ども達の指導に當られる方でなければならぬ。」

間接リーダー、直接リーダーの別を問わず望ましい指導者の要件として次の七項目を承けている。

(1) 子どもが好きで、子どもを正しく理解し、いつも子どもの立場に立つて考え、子ども達といつしよに行動出来る人

(2) 子どもは創造力に富む。指導者は常に子どもと共に生活することによつて、子どもから學びとるよう努力する人

(3) どの子どもでも、どんな子どもでも、常に公平に取扱うよう努める人

(4) 間接的な指導に重點を置いて自主性を伸すよう努力する人

(5) 指導上の理論や技術を常に伸そうという心構えと、活動的な子どもと共に行動の出来る體力の保持に努める人

(6) 子ども會は集團行動の中で一人一人の子どもを育て上げるのが目標であるので、一人一人を見つめ適當な指導をするよう努める人

(7) 自主性を尊重し、禁止すべきことはハッキリ禁止するように努める人

二、リーダーの資質と役割

リーダーはグループ外の統制者ではなく、グループの一員である。その意見も他のメンバー上の意見と何等異なつた価値をもつわけではない。グループが巧みにチーム・ワークを保つて行くことに奉仕する人である。リーダーは常に同一人である必要はなく、時に應じて變更して、それぞれのメンバーのもつ技倆を充分に發揮出来る機會があたえられなければならない。そのためにリーダーの資質として、つぎのような人が望ましい。^⑧

- (イ) 自己を主觀的に見る人でなく、グループの一員としての自己を客觀的にみることの出来る人
- (ロ) 私見をもつて、グループを專制的に指導するようなことのない人
- (ハ) グループの各人の良い方法や意見を出し合わせ問題解決に協力させようとする人
- (ニ) 各人の意見が問題解決の方向に適合しているかをよく注意できる人
- (ホ) グループの人々のすぐれた素質を認め、その長所を容れて、素直にリーダーシップをゆずり得る寛容性のある人

- (ヘ) グループの發展過程を客觀的に考察して、反省による自己評價をなし得る人
- (ロ) グループの人々に自覺をうながしその心境を見究め、各人がその責任において活動しているか否かを洞察し得る人

などの點が要望される。そして、その任務として、

- (イ) まず、最初に各人の問題の開陳を求め、如何なる問題であるかを明らかにする。

(ロ) 澤山の問題を分類、組織づけて、討議の中心を明らかにする。この事は全員と協力して行い、各人の意見を無視するようなことがあつてはいけない。

(ハ) 討議題目として何を取り上げるか、かぎられた時間で何々を論ずるかを皆で意見の一致が得られない時は投票によつてもよいが、現実的に話しあうことにより、なるべく自然に意見の一致をもたらすように努力する。

(ニ) 討議中意見の相違があらわれた時は、その相違点をあきらかにし兩者の立場を公正に考え、兩者の一致できる中間の立場を見出すようにグループに努力させる。意見の不一致は冷靜客觀的に取り扱われるならばむしろためになることである。

(ホ) 討議の本來の目標からそれてゆく場合には、そのことをグループに知らせ、本來の目標に立返らせる。もし、グループが新しい問題の方が一層重要だというのであればそのままその新しい問題を追求していつてもよいのであるが、グループにそのことをはつきり自覺することをうながす必要がある。

(ヘ) 議論が混亂したときには、觀察者にその混亂の理由を云つてもらい、その解決に努力するようにさせる。もちろん、觀察者の利用はグループの賛成によつて行う。

(ト) 話の途中や區切りの時などに、それまでのまとめの必要な場合がある。その時には記録者にその記録をいつてもらい、反省の機會をあたえ、必要に応じて修正補足するようにさせる。

(チ) 時間に制約のあるときには、時おりその旨をグループに伝える。ただし、そのために士氣をくずさないように注意しなければならない。

(リ) リーダーは絶えずグループの問題に關して、眞の集團思考が行われるように心がけて行動する。集團思考が少年團體における指導者論序説

おこなわれるならば、リーダーや個々のメンバーの考えよりも一層よい結論が創造されるのである。

(Ⅴ) 記録者や観察者をグループに有効に利用出来るよう助ける。

(Ⅵ) たえずグループ全員の最大限の積極的参加を刺激し、友好的雰囲気を維持するよう努める。グループの統一性の保持とグループ全員の協力を達成することを常に考え、知性の最大限の活用により、有効な結論をうるようにする。

(Ⅶ) 話し合いが成功したら、リーダーや個人によりまとめられたというよりグループ全員の力によつて成功したという自覚がわき上るようでない。

(Ⅷ) たえずメンバー間の相互作用を科學的に観察しようと努力し、望ましい相互作用が行われるよう注意する。内容と共に進行の過程に常に注意してゆく。

(Ⅸ) 記録者、観察者の協力をうながして共同でリーダーシップの責任を果すように心がける。

指導の主要な役割と目的についてディモック(Dyck)は十五項目を擧げている。

(1) 目的形成のための指導者の供給

(2) プログラム方針を立てる上での指導者の必要性

(3) 團體としての方針、および目的實現に關連するプログラム發展のため

(4) プログラムの材料や力を單一化し相關連させるために

(5) プログラム擔當者のため方針形成に必要な指導

(6) プログラム擔當者選考に必要な指導性

- (7) 教育的過程を研究・改善するため
 - (8) プログラム擔當者の適任能力をさらによくするため
 - (9) プログラム擔當者の評價
 - (10) プログラムの效果の評價
 - (11) 確實に妥當なプログラムの記録の作成
 - (12) 教育的基準形成および適用のために必要な指導性の供給
 - (13) プログラム改良のための研究・調査の過程をより有効ならしめるための努力
 - (14) 地域關係・計画、團體のための指導者の供給
 - (15) 監督計画および擔當者の改善
- 全米レクリエーション協會は、レクリエーション指導者の資格について次の項目を擧げている。^⑨
- (1) 人間個人の價值と尊嚴を認めようとする意識
 - (2) 人々の興味や要求への理解
 - (3) 生活の喜びや生きる手段に對する理解および實現しようとする熱意
 - (4) ユーモア
 - (5) 奉仕しようとする熱意
 - (6) 創造的表現を通しての個人の成長および發達への關心
 - (7) 他人の意見および個性に對しての好意ある態度

(8) 鋭い洞察力

(9) 民主的に物事を進めていく能力

(10) レクリエーションの民主的あり方、および自治の価値の確信と熱意

(11) 氣持のよい、また友好的な性格

(12) 組織力

(13) 生産的エネルギーと熱意

(14) 人々との協調性

(15) 身心の健康

また、保健・體育・レクリエーションの専門指導者養成に關する全米會議では、指導者として成功するための望ましい資質として、

(1) 教授と指導について、その價值を認識していること

(2) すべての人たちの福祉増進について個人的に關心を持つていること

(3) 人間の尊嚴を認めていること

(4) 子ども、青年、成人をそれぞれ理解し、各人の市民としての價值を認めていること

(5) 社會をよく理解し、行爲も適正であること

(6) 地域的意識を十分持つていること

(7) 教えることに興味を持ち、能力のあること

- (8) 心的能力も十分であり、良識の人であること
 - (9) 肉體的に、また精神的に健康體であること
 - (10) 知的にひびく力強い聲を持つていること
 - (11) 効果的に言葉を生かし得ること
 - (12) ユーモアのセンスのあること
 - (13) 指導を効果あらしめるに十分な精力と熱意のあること。
- さらにE・O・ハービンはその著「レクリエーション指導者」の中で、指導者の資格について次の十六項目を擧げている。^⑩

- (1) 教育的能力
- (2) 情緒的成熟
- (3) 分け合う氣持ち
- (4) 社會的觀點と幅廣い夢を持つこと
- (5) 倫理的・道德的な基準を高いところに置いてゐること
- (6) 人々に深い信頼感を抱いてゐること
- (7) 教育的技術熟達してゐること
- (8) 十分の適應性を持つてゐること
- (9) 信頼するに足る人であること

- (10) ユーモアのセンスのあること
 - (11) 情熱を持つてゐること
 - (12) 自己表現について個人個人の希望を合致實現させ得る能力の持ち主であること
 - (13) 友好的であること
 - (14) 明朗であること
 - (15) 手持ちの資料が豊富であること
 - (16) 謙遜であること
- さらにフィッツジェラルド (G. B. Fitzgerald) は、次のような項目に該當する資質を持つてゐることは、レクリエーション指導者として役だつことであらうとして、次のような十七項目を擧げている。^⑪
- (1) 常識—事實を正しく判定し、感情や偏見にとらわれず行動し得る能力
 - (2) 氣持ちよい性格
 - (3) 民主的指導に關心を持ち、また、そのようにふるまふこと
 - (4) 指導の價值についての確信
 - (5) よき精神的なはたらき
 - (6) 精神的な健康さ
 - (7) ある特別な仕事の要求に耐え得る身體的健康
 - (8) 言葉の効果的な利用法

- (9) 地域社會を愛する心
 - (10) 他の人々との協調性
 - (11) 餘暇の遂行を満足させる人格的特性
 - (12) 他人の意見や人格の尊重
 - (13) 組織力
 - (14) レクリエーション指導者としての能力の一つを構成する身體に關する知識や、技術についての専門的な理解
 - (15) 創造的表現によつて人が成長、發達する過程についての理解
 - (16) 奉仕しようとする意欲
 - (17) 専門職業としてレクリエーションの發展に對する關心
- わが國の場合には、昭和三二年以降地方公共團體が任命して設定するようになった社會體育指導員⁽¹²⁾の、選考條件として、次のような點が擧げられている。
- (1) 人格教養の高い人
 - (2) 市町村の體育振興に理解と情熱を持ち、各種體育活動の遂行に獻身的な實踐力を持つてゐる者
 - (3) 市町村または職場の體育の振興普及に實績を持つてゐる者
 - (4) 市町村における體育團體のリーダーとして、組織體の圓滿な運営のできる者
 - (5) 實技指導のできる者
 - (6) 學校教育ならびに社會教育に深い關心と理解を持つてゐる者

- (7) 青少年の指導、融和に熱意を持つてゐる者
- (8) 正しい広報活動によつて、他の有力なる協力者を獲得できる者
- (9) 市町村教育委員會に協力できる者

三、集團構成とリーダーの役割

集團は、メンバーとリーダーとから構成されるのが普通である。集團のメンバーはおのおの、メンバーとしてはたらくと、そのはたらくにふさわしい能力を持つていなければならぬ。そしてメンバーのなかのあるものが、

(一) 集團の活動目標を、他のメンバーにはかり、あるいは、はからずに設定し

(二) その目標を達成するための集團活動の基本方針を、メンバーにはかり、あるいは、はからずに決定し

(三) その方針に沿つて、全メンバーの行動を統一し、調整する役割をはたすばあい

そのメンバーは、その集團においてリーダーシップを備えてゐるとされる。これを要約すると、「集團目標の設定を助け、その目標に向つて集團を動かし、メンバー間の相互作用の質を改善し、凝集力を高め、集團に必要な資源を活用するようなはたらく^⑬」ということになる。

リーダーのはたらくは、集團の有する條件集團の構造、メンバー相互の結びつきの状況、メンバーの意識、集團のおかれてゐる状況によつてリーダーシップの役割を分擔しうるのが、もつとも理想的なリーダーシップの型であるが、現實にはなかなかそうはいかない方が多いと考えねばならない。ごく一般的にいえば、集團ができて日の浅い時期には、その理想的状態から遠く、日の経過するにつれてそれに近づく可能性が多くなるものといえる。

リーダーはいわばグループのまとめ役であり、グループがその向うべき方向に正しく進むように全體の動きを導いてゆく責任を持つ。しかし、この責任の根據は、リーダー自身の（獨斷又は意見）より發生するのではなく、グループ自身の全體的な動きによつて生れるものでなければならぬ。即ち、リーダーの責任はメンバーによつて分有されなければならない。又逆にメンバーの責任は凡てリーダーに歸着し統合せられなければならない。この能力のない又は不十分なリーダーシップは充分メンバー自身の意志又は理性によつて批判され、更に必要によつてはグループの總意によつてよりよいものと交替させられなければならない。このようなものが民主的リーダーシップの基本的なありかたである。

それ故に、リーダーはグループ活動又は作業が前進する過程そのものを先ずグループメンバー自身によく認識させなければならない。この過程についての徹底的な明瞭な理解は、又過程におけるあらゆる問題の内容、原因を充分把握せしめ、これを有効適確に處理する方策を生み出すのである。この場合、リーダーはグループが発見した問題について、ただちに指示をあたえるのではなく、その解決の方法はグループ自身に發見させるようにしなければならない。しかし、これに對する必要な示唆は惜しんではならない。¹⁴

普通、リーダーシップ（指導性）とメンバーシップ（成員性）の概念は誤つて理解されている。リーダーはリード（指導）する人で、メンバーはフォロー（追隨）するものと思われている。これはリーダーの指導の機能を強調するあまり、メンバーのもつ協同の機能を見のがしたものである。リーダーシップはみんなが分擔すべきものがある。これを *shared leadership*（リーダーシップの分ちあひ）とか、*functional leadership*（機能的リーダーシップ）とかいう。リーダーはみんなの意見をよくきき、それに従うべきものであつて、上から引つぱつてゆくものではない。

反對に、メンバーは自分がリーダーになつたつもりで、集團全體のために協力しなければならない。民主的集團では、みんながリーダーのつもりになつて、集團の目標、集團の生産性、集團の維持強化などに貢獻しなければならない。

だから、民主的集團においては、リーダーシップとメンバーシップを嚴密に區別することはできない。この二つは對立する概念ではなくして、リーダーシップはメンバーシップの中に包攝されるものである。したがつて、メンバーシップを説明すれば、その中にリーダーシップはふくまれるわけである。ただ、リーダーは特殊なメンバーであるにすぎない。

メンバーシップの役割については、イリノイ大學教授・ベニー博士 (Kenneth Benne) のくわしい記述がある。¹⁵⁾

A、集團の任務の機能に關するもの

- (1) 問題解決のために役たつような新しい考え、意見、示唆を提供する役割
- (2) みんなの意見の疏通をはかる役割
- (3) いろいろな意見を調整する役割
- (4) たえず資料、情報を集めようと努力する役割
- (5) 事實を提供する役割
- (6) 對立のなかにあつて、みずから譲りつつ、妥協する役割

B、集團の維持機能に關するもの

- (1) メンバーの意見にはほえんだり、合いずちをうつたりして、勵まし、全員の参加をうながす役割

(2) メンバーの意圖感情に敏感な人が、不要な紛争を未然にふせぎ、たくみに調和させる役割

(3) 意見をのべない人に發言をうながし、しやべりすぎる人をおさえる門番役

(4) みずからの名聲により、集團の社會的地位を高める役割

(5) 集團の動きを觀察し、集團思考がうまく展開しているかどうか、またメンバーがその責任を果しつつある

かどうかを觀察する役割

(6) 外部に對して、スポークスマンになる役割

(7) 集團の業績を評價する役割

(8) 必要なことをして、會の運営を助ける役割（この中には、金錢や技術を提供する、なごやかな雰圍氣にするため、時にはピエロ的な役を演ずる、體力を提供する、事態を處理する、あと片づけをするみんなの悩みや不満をきく、などの役割がふくまれる）

これらの役割は同一メンバーがいくつも兼ねることもあるし、また、一つの役割を數人で營むこともある。

以上は集團中心の望ましい役割であるが、個人の欲望の充足を求める望ましくないものが澤山ある。ベニー博士はまたつぎの例をあげている。^⑩

C、個人中心的役割

(1) 攻撃家、これは單なる批判をこえて、相手を感情的に負かそうとして、攻撃的な發言をする人

(2) 妨害家、人の意見をきこうとせず、邪魔をする人

(3) 地球探求家、えらぶりがる人、目立ちたいと自分の立場のみを考える人

(4) 無關心な人。これは討議に關心がなく、他のことをしたり、論議に無關心で、落書をしたり、何回も中座したり、いねむりをする者もこれにはいる

(5) 注意されたい人。何事にも一言いわないと氣がすまない一言居士、スタンド・プレーをするもの、えらぶつたり自己宣傳したり、威張りちらす人

(6) 獨占家。發言を獨り占めにする人

(7) 些事拘泥家。つまらない小さいことに拘泥して全體の討議から逸脱するもの

(8) 錯亂家。トンチンカンなことをいつたり、討議に全く無關心であるかと思うと、自分の特殊な興味にのみ

執着する人

(9) 暴露家。人身攻撃をしたり、個人的な事柄をばくろする人

(10) 感情爆發家。欲求不滿のためやたらに當り散らす人、必要以上に自己懺悔したり、かげで愚痴をいう型

(11) 追隨家。自分の意見をのべず、他人の意見に雷同するもの、何事もあなた任せで、役員等にまかせればよいとするもの

ひと口にリーダーシップといつても、それは決して單一の型のものではなく、獨裁的なリーダーシップから、民主的なリーダーシップまで、のあいだに、いろいろな型が存在しうる。そして、この型の差異によつて、異なつた影響が集團に現われることが、いくつかの實驗的研究によつてあきらかにされている。もつとも代表的な研究はレヴィン、リピット、ホワイットの「兒童集團の社會的風土」に關する研究である。^①それは五人の小學生五年生の小集團をいくつかつくり、それを獨裁的に運營した場合と、民主的に運營した場合と、放任的に運營した場合について

比較したのである。リーダーは大學生である。

(一) 決定權に關しては

イ、獨裁的――すべての方針がリーダーによつて決定される

ロ、民主的――すべての方針がリーダーの激勵と助力をともなうグループ討論とグループ決定による

ハ、放任的――リーダーの参加を最小限にし、グループあるいは個人の完全な自由を許す

(二) 活動手段に關しては

イ、權威的――活動のテクニクと段どりが、そのつどリーダーにより指示されるため、メンバーにとつては、

つぎの段階がどう運ばれるかは、ほとんどわからない

ロ、民主的――グループ討論で、活動の見とおしが得られる。グループ目標への一般的な段どりの概略が示され、

テクニカルな助言が必要なときは、リーダーが二つあるいはそれ以上のちがつたやりかたを示して、メンバ

ーにそのうちから選ばせる

ハ、放任的――リーダーが材料を與え、聞きたいことがあれば教えると云つておくだけで、活動についての討論

には参加しない

(三) メンバーの組織化については

イ、權威的――リーダーが各メンバーに特定の仕事を割りあて、仕事の相棒もきめる

ロ、民主的――仕事の割りあて相棒のえらびかたをメンバーにまかせる

ハ、放任的――リーダーがまったく關係しない

四、リーダーとメンバーの關係は

イ、權威的リーダーが、各メンバーの仕事について、えこひいきのほめかた、批判のしかたをする。教示する以外には、グループの活動から超然としてはなれている

ロ、民主的リーダーは、客觀的で、事實に即したほめかた、批判のしかたをとり、實際の仕事はあまりしないが、メンバーの一人としてふるまうようにつとめる

ハ、放任的質問がなければ、たまにメンバーの活動について自發的な發言をするが、進行狀態について、ほめたり、批判を加えたりはしない

こういつた、三つのリーダーシップのもとで行なわれたグループ作業で、つぎのような結果がえられたことが報告されている。

(一)、放任的リーダーシップは、民主的リーダーシップと異なつて

イ、仕事の量も質も劣る

ロ、遊んでいる時間が多い

ハ、インタビューによれば、子どもは民主的リーダーシップのほうを好んでいる

(二)、民主的リーダーシップは能率的であり得る。

イ、仕事の量は、獨裁的リーダーシップによるほうが大きい

ロ、仕事への動機づけは、獨裁の場合より強い

ハ、獨創性がより多く發揮される

(三)、獨裁的リーダーシップのもとでは、メンバーのあいだで、敵意と攻撃の傾向が強くなることもある。攻撃は一人の罪のないメンバーに集中しておこなうべきである。

(四)、獨裁的リーダーシップは表面に出ない不満を生むことがある

イ、獨裁的リーダーシップをとっている期間中に、四人のメンバーが活動から脱落したが、表面上はなんの反抗もみられなかった

ロ、二十人のうち十九人が民主的なリーダーシップを好んだ

ハ、全体としては服従の反應を示しているときでさえ、民主的リーダーシップよりも多くの不満が表現された

ニ、このグループがより自由な民主的、放任的リーダーシップに移った初日には、いままで獨裁的リーダーシップでうつ積してきた欲求不満からくると思われる解放行動（たとえば攻撃）がおこる

(五)、獨裁的リーダーシップのもとでは、リーダーへの依存が強くなり、個性の發揮は弱まる。

イ、服従と依存の行動が多い

ロ、會話が單調となり、目前の状況にかぎられてくる

ハ、獨裁的リーダーシップへの服従反應では、攻撃性、注意を引こうとする要求の個人差も、その統計的な數値が絶對的に減少してくる

ニ、觀察によれば、メンバーの個性が、いくぶん失われてくるようにみえる

(六)、民主的リーダーシップのもとでは、集團精神と友好の雰圍氣がたかまつている。

イ、「わたしが」という發言にたいして、「われわれが」という發言の比率が高くなる

ロ、グループメンバーのあいだで、さらに小さな仲間がひとりでに結成される

ハ、友好的な発言が多くなる

ニ、たがいにほめあい、ふざけあうことばが多くなる

ホ、グループで作ったマスクを、公平に分けようとする。

レヴィンらによるこの実験では、民主的なリーダーシップが、グループ活動にもっともよい影響を及ぼすリーダーシップの型であることが示されている。

前述の報告のように、実験グループにおいては、リーダーシップは民主的、参加者的であるほうが能率的であった。しかし、これは実際の集團すべてにおいてそうであるとはかぎらない。場合によっては、リーダーシップがある程度専制的に行なわれるほうが、かえって能率的であるばかりでなく、メンバーの側からみてもそのほうが満足である、ということがあるかもしれない。とすると、リーダーシップは、そのグループの活動内容によつて、そのする機能がちがつてくるのであり、どの型がもっとも理想的であるか、ということとは限られた範囲でしか成立しないと考えるべきであろう。とすると、大切なことはリーダーシップのありかたを、そのときどきの、グループ内の組織関係、心理關係に應じて、どのように修正、變更していくか、ということであり、この修正、變更をスムーズに行ないうるようなリーダーの基本的態度であろう。

むすび

以上、望ましい指導者としての資質、役割についての見解のいくつかを引用したのであるが、それぞれ若干の表

現の違ひはあるが、いくつかの共通的な項目もあることに氣がつくのである。もちろん、指導者としては、以上挙げたようなすべての項目を満たしていることにこしたことはない。しかし、その一つ一つをとり出してみても、また、完全に満たしていると簡単に考えることはできないほどむずかしいものばかりである。要は、これらすべての項目を満たしているか否かではなくして、少年團體活動の意義を理解し、その價值を認めて、その仕事を通じて、われわれの社會、人類に寄與しようとする熱意があるかどうか、そして指導者として、常に以上のような諸項目を少しでも満たすよう努力しているかどうかといふことこそ、たいせつなことではなからうか。¹⁵⁾

特に、少年團體活動は、本來的には自發的活動であり、そのような各人の意欲を高めるといふことに、指導というより、活動する子ども達に協力し、助力するといふことが必要なのである。少年團體指導者であると自任し、上から何らかの活動を教えこもうとするときには、かえつて、指導の効果を上げ得ぬ場合が多いのである。やはり、少年團體指導者は民主的指導であることが一つの基礎的條件として挙げられるであらう。

註1 厚生の指標昭和四十四年特集號「國民の福祉の動向」第二章。

註2 昭和四十二年六月

註3 昭和四十四年九月二十一日・二十二日 於横濱市開催

主唱 六都市子供會指導者協議會

横濱市子供會指導者協議會

後援 全國子ども會連絡協議會

横濱市、文部省、總理府、厚生省

参加市 名古屋・京都・大阪・神戸・北九州・横濱各市

註4 鈴木道太著「地域子ども會入門」九九頁

少年團體における指導者論序説

- 註 5 「建議」少年團體の育成指導方策について（前掲）
- 註 6 講座現代「レクリエーション指導」一八頁、一九頁
永井氏の分類は同氏がY M C A運動の中に活躍されている關係上、當然Y M C Aの組織を考えの中に入れての分類と思われる。
- 註 7 青少年問題研究會編「青少年問題」第九卷第四號七頁「地域子ども會におけるリーダーの養成」論文參照
- 註 8 關計夫著「グループワークの理論と方法」九八頁、九九頁
- 註 9 「レクリエーション指導」（前掲書）八二頁
- 註 10 「レクリエーション指導」（前掲書）三六頁
- 註 11 「レクリエーション指導」（前掲書）三七頁
- 註 12 昭和三六年スポーツ振興法の成立によつて、その第一九條で「市町村の教育委員會に體育指導委員をおく」と定められた
- 註 13 平澤薫外編「社會教育技術」一八四頁
- 註 14 日本グループ・ダイナミックス學會編（第一集）「グループ・ダイナミックス研究」六三頁
- 註 15 關計夫（前掲書）九七頁
- 註 16 關計夫（前掲書）九八頁
- 註 17 平澤薫外編（前掲書）一八四頁
- 註 18 「レクリエーション指導」（前掲書）三八頁